

Ontloop valkuilen door een gestructureerde aanpak

# EEN SPRONG IN HET DUISTER?

Outsourcing omvat tegenwoordig veel meer dan het laten programmeren van software in India. Veel bedrijven maken handig gebruik van de nieuwe mogelijkheden om bedrijfsprocessen over de grens te laten uitvoeren. Hierbij worden niet langer bedrijfsonderdelen op een andere locatie ondergebracht maar procesonderdelen op de beste locatie uitgevoerd.

**D**aarmee springen bedrijven in op de nieuwe kansen die de opkomende kennis economieën in Oost Europa en Azië bieden. Om echter geen sprong in het duister te maken is een gestructureerde aanpak noodzakelijk. Deze gestructureerde aanpak is te vergelijken met het proces dat een verspringer doormaakt en bestaat uit drie fasen: aanloop, sprong, landing.

De aanloop bestaat uit de voorbereiding en aansturing om de sprong in de juiste richting, hoogte en met de juiste lichamelijke bewegingen in te kunnen zetten. De sprong zelf omvat een gecontroleerde verplaatsing van de verspringer van het afspringpunt naar het gewenste landingspunt. De landing is cruciaal en zal dusdanig gepland moeten zijn dat geen letsel wordt opgelopen. Dit artikel beschrijft in vogelvlucht de drie fasen. Per fase wordt uitgelegd wat het doel is, wat eventuele substappen zijn en er wordt een aantal valkuilen aangestipt.

## Fase 1: Aanloop

Iedere sprong vraagt een gedegen voorbereiding. De eerste fase begint dan ook met het bepalen van het startpunt in de vorm van de huidige bedrijfsprocessen (Current Operating Model) en het eindpunt in de vorm van de gewenste bedrijfsprocessen (Target Operating Model). Ook wordt de sprong in kaart gebracht door een transitie-analyse. Deze analyse kijkt naar het omvormen van de huidige naar de gewenste situatie. Als de aanloop een eind gevorderd is komt het gewenste landingspunt steeds beter in zicht. Daarom

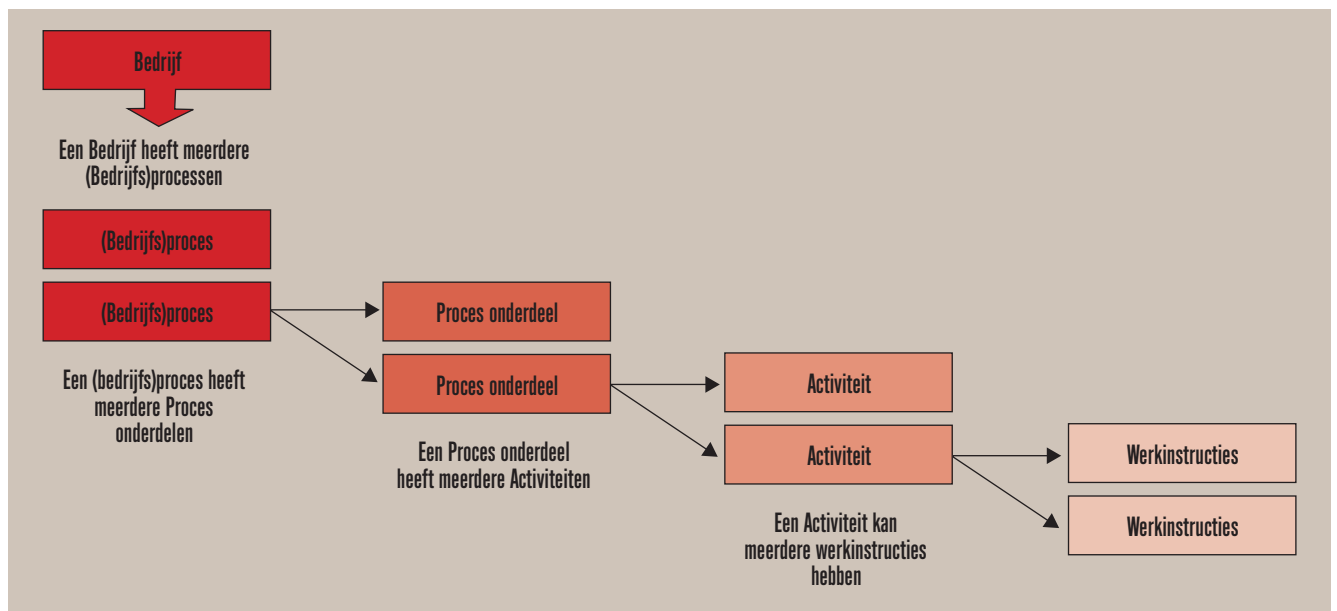
wordt na de transitie-analyse het Target Operating Model gedetailleerd uitgewerkt.

Voor het Current Operating Model zullen binnen de organisatie al diverse procesbeschrijvingen en modellen voor handen zijn. Het is wel zaak om deze modellen goed door te lichten en te zorgen dat ze aansluiten bij de meest recente ontwikkelingen binnen de organisatie.

Zodra het Current Operating Model is opgesteld, wordt de daadwerkelijke outsourcing-beslissing genomen. Dit is de meest gecompliceerde fase uit de analyse. Per proces wordt bepaald welke procesonderdelen/activiteiten het best op welke locatie kunnen worden uitgevoerd. De hiervoor bepalende outsourcing-criteria verschillen per organisatie. Veel gebruikte criteria zijn: de mate van automatisering; klantcontact; standaardisatie; taal; risicogevoeligheid; juridische aspecten.

Bij een procesonderdeel met veel handmatig werk zal de voorkeur bestaan om dit uit te voeren op een locatie met relatief lage personele kosten. Voor procesonderdelen die klantcontact vereisen zullen medewerkers nodig zijn die de taal van de klant spreken.

Indien outsourcing-criteria binnen een procesonderdeel met elkaar botsen, kan dit een indicatie zijn om het onderdeel verder uit te splitsen. De nieuwe situatie wordt in het Target Operating Model vastgesteld. In dit model komen alle procesonderdelen terug maar nu verdeeld over de diverse



Afbeelding 1: Van proces naar instructie.

locaties. Deze processen worden per locatie met behulp van 'swimlanes' getekend en zijn de basis voor gedetailleerde werkbeschrijvingen na de transitie-analyse, zie afbeelding 2. Nu is duidelijk hoe processen tussen de huidige en nieuwe locatie moeten worden verdeeld. Hiermee is het doel van de landing neergezet. De weg naar het einddoel moet nog wel in kaart worden gebracht. Dit in kaart brengen gebeurt door middel van een transitie-analyse.

Transitie van processen begint met het procesbreed in kaart brengen van alle succesfactoren die nodig zijn voor een goede uitvoering van een proces. Hierbij is het COPAFIJTH model een handig hulpmiddel. Houd er rekening mee dat een proces nu op meerdere locaties wordt uitgevoerd. Hiervoor zullen de succesfactoren voor alle locaties moeten worden geanalyseerd. Vaak worden culturele verschillen over het hoofd gezien en wordt de eigen (organisatie) cultuur op de nieuwe locatie geprojecteerd. Indien gebruik kan worden gemaakt van lokale kennis dan valt dit aan te bevelen. Na de transitie-analyse kan het Target Operating Model gedetailleerd worden uitgeschreven.

COPAFIJTH is een acroniem voor onderstaande items die allen aan bedrijfsvoering gerelateerd zijn.

**Communicatie.** Processen die op verschillende locaties worden uitgevoerd zijn vaak gescheiden door duizenden kilometers, verschillende tijdszones en een andere taal. Soepele communicatie tussen deze locaties is van cruciaal belang.

**Organisatie.** Op de nieuwe locatie moeten organisatieonderdelen worden ingericht. Alleen downsizen van organisatieonderdelen is meestal niet voldoende. Meestal zijn nieuwe organisatieonderdelen nodig om aan te sluiten op de nieuwe werkprocessen.

**Personeel.** Op de nieuwe locatie zal personeel moeten worden aangetrokken. Maak bij het aantrekken zoveel mogelijk gebruik van lokale expertise op dit gebied. Wervingsprocedures en sollicitatiemethoden verschillen per land. Mix ervaren en minder ervaren personeel om retentie in de toekomst gelijkmatig te laten verlopen.

**Administratie organisatie.** Op dit aspect zal bij 'procesbeschrijvingen' worden ingegaan.

**Financieel.** Men moet voortdurend in het achterhoofd houden of de kosten opwegen tegen de baten. De beslissing voor rightshoring is vaak uit kostenoverwegingen genomen. Bij elke fase wordt bekeken wat de meest efficiënte manier van uitvoering is tegen de minst mogelijke kosten.

**Informatie.** Welke informatiestromen zijn in het huidige proces beschikbaar? Het is noodzaak goed te analyseren welke stromen er zijn en hoe die informatie beschikbaar komt op de nieuwe locatie.

**Juridisch.** Elk land heeft eigen juridische regels. De uitvoering van het werk op de nieuwe locatie dient dus ook juridisch te voldoen aan de eisen van het nieuwe land.

**Techniek.** Techniek omvat onder andere PC's, netwerken, servers, interfaces. Het is van groot belang deze zaken zowel op de huidige als de nieuwe locatie tijdig en correct ingericht te hebben.

**Huisvesting.** Op de nieuwe locatie zal voldoende kantoorruimte aanwezig moeten zijn. Door het toepassen van een huisstijl bij de inrichting kan de band met de huidige locatie worden vergroot.

Vervolg op pagina 45

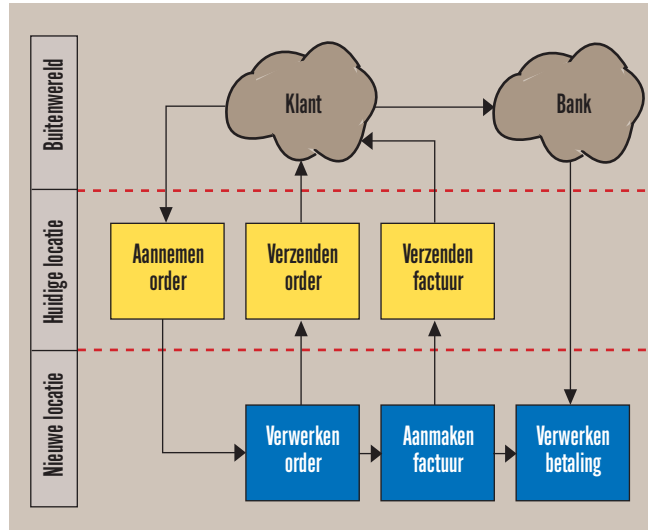
## Procesbeschrijvingen

Een succesfactor tijdens de transitie is het overdragen van kennis van de operationele werkprocessen. Op de feitelijke overdracht, trainingen, wordt tijdens de tweede fase verder ingegaan. Wat zijn de voorbereidingen die nodig zijn om de betreffende kennis zo snel en accuraat mogelijk over te dragen? Deze vraag hangt heel nauw samen met de vragen: wat is er nodig om proceskennis over te kunnen dragen en wat is er nodig om als de opleidingen afgerond zijn, toch de continuïteit van de operationele processen te waarborgen? Het antwoord hierop is een werkmap met zeer detaillistische beschrijvingen van alle nieuwe processen, die ook gebruikt kan worden als naslagwerk. Dit vergt veel inspanning. De meeste bedrijven zijn niet gewend om procesbeschrijvingen te maken. Zeker niet van een dusdanig detailniveau dat een medewerker zonder veel extra hulp een proces kan uitvoeren. Door de processen op een laag detailniveau te beschrijven wordt de kans op fouten bij migratie drastisch verkleind.

Begin met het maken van een framework waarin alle relevante zaken geplaatst kunnen worden om de werkmap als cursusmateriaal en naslagwerk te kunnen gebruiken. Enkele van die zaken zijn systeembeschrijvingen, aanlogprocedures, lijst met afkortingen en werkinstructies. Vanuit dit framework kunnen de processen zoals die voorkomen in de swimlanes verder uitgewerkt worden. Een belangrijk aandachtspunt is om te laten zien waar een detailbeschrijving zich in het proces bevindt. Hierdoor krijgen de nieuwe medewerkers een beter beeld van hun toegevoegde waarde. De werkmap wordt, op papier, aan elke nieuwe medewerker uitgedeeld. Dit geeft ze de mogelijkheid aantekeningen te maken die voor hen het proces verduidelijken. Het is noodzaak om per afdeling of per functioneel te scheiden proces een aparte werkmap te maken om zo te voorkomen dat er belangenverstrengeling kan plaatsvinden. Zorg ervoor dat de inhoud van de werkmap van hoge kwaliteit is. Fouten in detailbeschrijvingen betekenen fouten in de uitvoer van het operationele proces. De werkmap wordt gebruikt tijdens de trainingen, waardoor er een extra check op inhoud door de medewerker zelf wordt uitgevoerd.

## Fase 2: Sprong

In deze fase wordt de daadwerkelijke sprong naar de nieuwe locatie gemaakt. Hierbij worden processen en kennis overgebracht. Een gedegen training is daarbij van cruciaal belang. Tijdens de sprong moet voor de verspringer het doel in zicht blijven terwijl de lichamelijke bewegingen de springer op het juiste punt moeten doen belanden. Voor iedere migratie zal een specifiek trainingsprogramma worden uitgevoerd. Het doel van zo'n trainingsprogramma is dat het bedrijfsproces op zowel de nieuwe als de huidige



Afbeelding 2: Een voorbeeld van een swimlane. De blauwe activiteiten worden belegd in het outsourcing-land. De gele activiteiten blijven binnen het huidige bedrijf. De wolvenjes representeren de buitenwereld.

locatie zelfstandig wordt uitgevoerd. Om de juiste balans te vinden tussen enerzijds kosten en anderzijds intensiteit van de training wordt het programma opgedeeld in drie stappen.

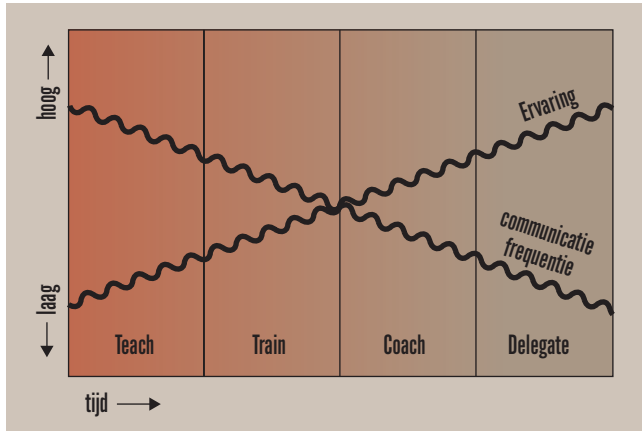
### Stap 1. Basis training.

Nieuwe medewerkers worden wegwijz gemaakt in allerhande basis aspecten van hun nieuwe werkomgeving. Deze training bestaat vooral uit generieke productkennis en informatie over hun nieuwe werkgever. Medewerkers zullen verschillende opleidingen en culturele achtergronden hebben. Onderschat hierbij niet het universitaire niveau dat in sommige populaire outsourcing-landen aanwezig is. De basis training duurt ongeveer twee weken en zal zoveel mogelijk op de nieuwe locatie plaatsvinden. Trainingsmodules kunnen zijn:

- Culturele training. In een outsourcing-land kan met veel zaken anders worden omgegaan dan in Nederland. Schenk hierbij vooral aandacht aan de manier van communiceren tussen de verschillende locaties.
- Introductie van het bedrijf. Zeker bij grotere ondernemingen is het handig als de nieuwe medewerkers een goed beeld krijgen van de onderneming waarvoor ze komen te werken;
- Introductie producten en terminologie; welke producten zijn er binnen het bedrijf van belang en hoe wordt hierover gesproken.

### Stap 2. Algemene proceskennis training.

Het is vaak niet nodig en zelfs onverstandig om trainees gelijk op te leiden in een specifiek bedrijfsproces. Tijdens een stage bij een afdeling die al is opgezet op de nieuwe locatie, of bij een afdeling op de huidige locatie, kan snel kennis worden opgedaan over de samenhang tussen bedrijfsproces-



Afbeelding 3: Waterlines-model.

sen en afdelingen binnen de organisatie. Voor de huidige medewerkers zal dit in veel gevallen de eerste kennismaking zijn met de medewerkers van de nieuwe locatie. Bereid dit goed voor door op de huidige locatie een training in culturele verschillen te geven. Ook een geleidelijke introductie kan bijdragen aan een soepele kennismaking.

Een stage kan variëren van een tot enkele weken. De stage is een *on-the-job* training waarbij de trainee actief participeert in de bedrijfsprocessen. Hierbij circuleert de trainee over de afdeling. Om een goed beeld te krijgen van vorderingen volgt aan het eind van de stage een evaluatie en beoordeling.

### Stap 3. Specialistische training.

Het belangrijkste onderdeel van het trainingprogramma is de specialistische training. Tijdens deze training worden nieuwe medewerkers opgeleid om de bedrijfsprocessen zelfstandig uit te kunnen voeren. De training bestaat uit een mix van classroom en *on-the-job* training. Basis voor de specialistische training is de werkmap met procesbeschrijvingen die van te voren is samengesteld. Training zal vooral worden gegeven door medewerkers die op de huidige locatie werken omdat zij over de specialistische proceskennis beschikken. Gebruik hiervoor zoveel mogelijk medewerkers die ook na transitie de processen zullen uitvoeren.

### Fase 3: Landing

Tijdens de landing worden de processen geïmplementeerd op de nieuwe locatie. Implementatie is het meest spannende deel van de migratie. Nu blijkt of alle in de vorige fases genomen maatregelen en geleerde vaardigheden in de praktijk zullen werken. De implementatie zal niet van de ene op de andere dag kunnen gebeuren. De groei naar een nieuw zelfstandig bedrijfsonderdeel verloopt niet altijd even soepel en gaat met de nodige opstartproblemen gepaard. Meestal is het zelfs zo dat na invoering de kosten tijdelijk zullen toenemen en de nodige problemen aan het licht komen. Er zijn gelukkig hulpmiddelen om deze 'opstartproblemen' te beheersen.

Het waterlines-model onderkent vier fasen en geeft per fase de communicatie tussen bestaande en nieuwe locatie en het bijbehorende escalatiemodel. Deze fasen zijn:

1. Teach, de opleiding gaat door tijdens de eerste werkweken. Door SME's (Subject Matter Experts) van de huidige locatie wordt op de nieuwe locatie ondersteuning gegeven tijdens het uitvoeren van werkzaamheden;
2. Train, vanuit de huidige locatie wordt directe ondersteuning geboden bij het ontstaan van operationele problemen door het bieden van kant en klare oplossingen;
3. Coach, de huidige locatie biedt bij het ontstaan van operationele problemen geen kant en klare oplossingen meer maar is nog wel beschikbaar voor meer algemene ondersteuning;
4. Delegate, de nieuwe locatie is in staat om volledig zelfstandig te opereren en heeft geen operationele ondersteuning meer nodig. Communicatie vindt alleen plaats in het kader van het operating model.

Het waterlines-model (zie afbeelding 3) is zo'n hulpmiddel om de groei naar zelfstandigheid van een afdeling op de nieuwe locatie te sturen. Vooral in culturen waar hiërarchische verhoudingen sterker zijn dan in Nederland, zal in de opstartfase een sterke hang naar veelvuldige communicatie met de Nederlandse locatie zijn. Daarnaast is er veelal een tendens om richtlijnen letterlijk te volgen waarbij een, voor Nederlandse begrippen, gebrek aan initiatief wordt getoond. Het is daarom verstanding om de groei naar zelfstandigheid vast te leggen in heldere afspraken.

Outsourcing houdt niet op na de migratie; het is een dynamisch proces. Evaluatie van de nieuwe locatie op een regelmatige basis is daarom van groot belang. Men moet er rekening mee houden dat ook dit nieuwe organisatie-onderdeel een dynamisch geheel is waar kennisontwikkeling noodzakelijk blijft. Om verloop van medewerkers te beperken, wat vooral in bepaalde groeimarkten bijzonder hoog is, zijn incentive programma's een goed hulpmiddel. Spits deze incentive programma's toe op de lokale cultuur en maak hierbij gebruik van lokale expertise.

### Conclusie

Wie de grote voordelen van outsourcing ten volle wil benutten heeft veel baat bij een gestructureerde aanpak. Indien outsourcing zonder deze aanpak gedaan wordt is de kans op slagen gering. Alle processen dienen gedetailleerd inzichtelijk te worden gemaakt om naadloos op elkaar aan te kunnen sluiten. De beschreven aanpak heeft in de praktijk reeds zijn sporen verdient en is al meerdere keren succesvol gebruikt voor outsourcing-trajecten.

Rutger Knook en Bianca van Ooijen

Drs. R.W.D. Knook ([rutger.knook@capgemini.com](mailto:rutger.knook@capgemini.com)) en

B.D. van Ooijen ([bianca.van.ooijen@capgemini.com](mailto:bianca.van.ooijen@capgemini.com)) zijn beiden werkzaam als senior consultant bij Capgemini Nederland B.V.